

**ACTEUR  
DU DÉVELOPPEMENT  
DE NOS TERRITOIRES**

**PLAN  
STRATÉGIQUE**

**2023  
-  
2026**



# SOMMAIRE

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Qui sommes-nous ? .....	4
Le monde change très vite, nous devons aider les collectivités à accompagner les mutations.....	6

## PRINCIPAUX AXES DU PLAN STRATÉGIQUE ET OBJECTIFS CHIFFRÉS

axe 1 - Confirmer sedia comme l'outil de développement des territoires .....	8
axe 2 - Aménager autrement .....	10
axe 3 - Construire autrement.....	12
Projection de chiffre d'affaires .....	13

## LES MOYENS POUR MENER À BIEN LE PLAN STRATÉGIQUE

Notre Organisation .....	14
Nos Ressources Humaines .....	15
Nous engager dans une responsabilité sociétale exigeante .....	15
Nos Fonds Propres.....	15

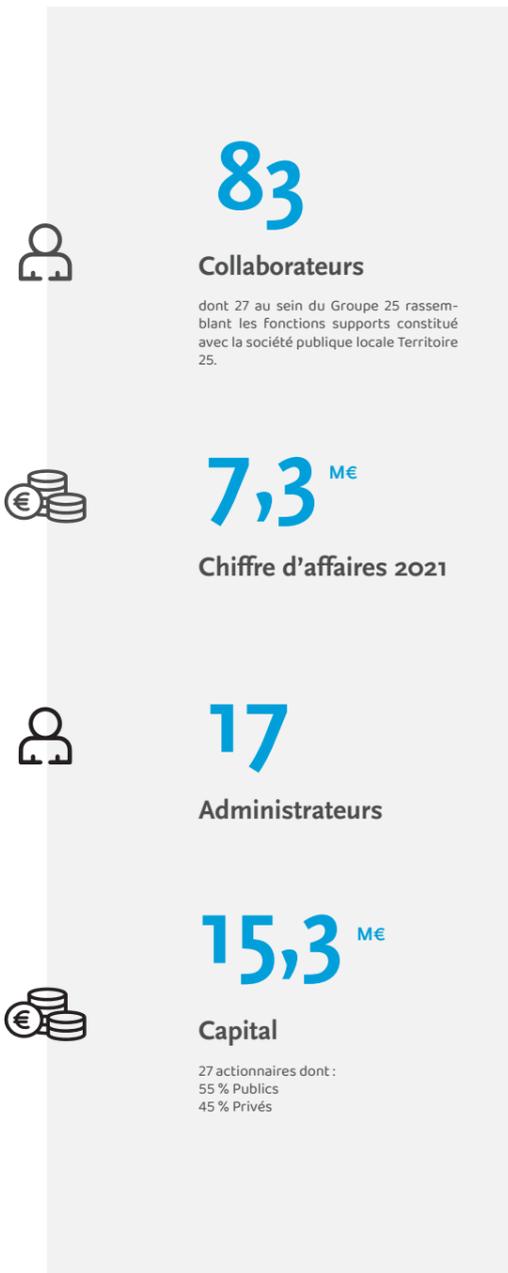
# ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

## Qui sommes-nous ?

La SedD, Société d'Économie Mixte créée en 1958 est historiquement une société d'aménagement et de construction. Elle a été créée à l'initiative des villes de Besançon, Montbéliard et du Département du Doubs. Elle s'est diversifiée à partir des années 1980 dans un rôle d'ensemblier pour répondre aux sollicitations des collectivités sur des projets complexes, depuis 2000 vers la promotion immobilière, depuis 2010 vers l'immobilier d'entreprises, la gestion locative et l'administration de société.

La fusion avec la Socad donne naissance en 2017 à sedia, **Société d'Économie Mixte** avec le même objet social mais intervenant sur les trois **départements du Doubs, de la Haute Saône et du Jura**.

Forte de **83 collaborateurs** en 2022 (63 en 2018, 45 en 2015), notre activité principale reste encore centrée autour des métiers **historiques d'aménageur et constructeur**.



## Elle a trois grands domaines d'activités :

- **l'aménagement** : deux agences géographiques (Nord et Sud)
- **la construction** : trois agences métiers (construction publique, promotion immobilière, immobilier d'entreprises)
- **la gestion** : deux services spécialisés (administration de sociétés ,gestion patrimoniale et locative).

## L'aménagement

Les activités **d'aménagement** relèvent de **projets structurants pour les territoires** comme des **parcs d'activités** (TEMIS à Besançon, Technoland à Montbéliard, Echenoz Sud-Vesoul, Clemenceau à Dole...)ou des quartiers d'habitat (Hauts du Chazal à Besançon, Les Epenottes à Serre-les-Sapins, Grand Bannot à Grand-Charmont..) avec un glissement progressif de cette activité vers la Société Publique Locale Territoire 25.

Depuis quelques années, un développement important en direction de la **redynamisation des centres villes/centres bourgs** (maison médicale à Saint- Aubin, à Champvans ), de la revitalisation des quartiers (centre-ville de Dole, centre commercial Cassin à Besançon, les Hexagones à Montbéliard, cité Gérôme à Vesoul), de la performance énergétique des bâtiments et du développement des énergies renouvelables avec l'appui du GIE NOVEA, outil de mutualisation entre six SEM et SPL d'aménagement de Bourgogne /Franche-Comté et Haut-Rhin.

## La construction

Dans le domaine de **la construction**, les réponses sont multiples :

- **Les mandats, assistance à maîtrise d'ouvrage** pour la **construction publique** avec des clients très diversifiés (Région, Départements, Intercommunalités, CROUS, Université...).
- **La construction de locaux et hôtels d'entreprises** en partenariat pour le compte des sociétés patrimoniales en vente ou en location (clinique du Pays de Montbéliard, Bio innovation et coopérative numérique à Besançon, Silux à Luxeuil...).
- La constitution de **filiales de promotion immobilière** avec des promoteurs privés, des institutions financières (La Canopée à Morteau, Utopia à Besançon, La Fontaine à Serre les Sapins) pour l'habitat mais aussi pour l'immobilier d'entreprises avec des patrimoniales (Forvia à Montbéliard, Viotte à Besançon, Tanneries à Lons le Saunier).

“ **Un levier local pour accélérer les transitions** ”

## La gestion

Concernant **la gestion**, elle est **administrative, juridique et financière** sous forme de prestations pour les Sociétés Publiques Locales (Grand Dole Développement, Territoires 70), les Sociétés patrimoniales (aktya, PMIE, Action 70) les filiales de promotion et de portage immobilier, locative pour la gestion du parc des patrimoniales (330 000m2). Ces différentes sociétés constituent une **grappe d'entreprises** au service du **développement local** dont **sedia est centre de ressources**, chacune d'entre elles ayant sa propre gouvernance par les élus locaux. La complémentarité entre elles (aménageur, constructeur, promoteur, investisseur) permet de mieux répondre aux sollicitations des collectivités et des entreprises.

C'est à partir de ce constat partagé par nos élus, nos clients, nos partenaires et nos collaborateurs que le plan stratégique 2023-2026 est conçu, dans la continuité des plans stratégiques précédents, tout en tenant compte des modifications très importantes de notre environnement qui touchent directement nos différents domaines d'activités, avec la volonté très forte de conserver les valeurs que porte l'Économie Mixte au service des territoires, « la transparence et la maîtrise politique, le management d'entreprise, l'efficacité économique au service du long terme, l'intérêt général territorial, le partenariat, la réponse globale », ces valeurs étant portées par des collaboratrices et collaborateurs dont les compétences sont sans cesse renforcées.

## GRAPPE DE SOCIÉTÉS AUTOUR DE SEDIA





Extension de Technoland Allenjoie-Brogard-Dambenois : crédit photo TIME PROD

Le monde change très vite, nous devons aider les collectivités à accompagner les mutations.

### Accès au foncier

La première ressource en raréfaction est le foncier nu, matière première de notre métier d'aménageur depuis l'après-guerre. Il s'agit donc de **repenser radicalement notre modèle d'intervention, en consommant moins et en travaillant très en amont sur le potentiel disponible**, que ce soient les friches, les délaisés ou les espaces pouvant être densifiés. Ce **changement** profond **bouleverse** à la fois notre **mode d'aménager** et notre capacité à identifier et **reconstituer un stock foncier** pour répondre aux besoins économiques et d'habitat.

“  
**Repenser radicalement notre mode d'aménager**  
”

## Modèles d'aménagement et de construction

### Réindustrialisation et retour vers les territoires

Les récentes crises ont montré la nécessité de conserver et développer un appareil productif disponible et proche des lieux de vie et de consommation. Ce regain d'intérêt pour les territoires recouvre les besoins industriels, les services santé, les espaces tertiaires partagés, le petit commerce, l'agriculture urbaine... **Les Entreprises Publiques Locales ont toute leur place dans ce redéploiement, comme outils de proximité à disposition des collectivités.**

### Énergétique

Là aussi, il s'avère de plus en plus nécessaire de produire localement des énergies renouvelables, à la fois à des fins **d'indépendance énergétique, de maîtrise des prix et de bilan carbone**. La récupération de la chaleur fatale est aussi un enjeu, avec des possibilités souvent peu exploitées mais qui offrent de belles perspectives, comme le montre l'exemple du réseau de chaleur de Novillars. Les compétences d'aménageur, de constructeur et d'investisseur des EPL les positionnent naturellement comme un des outils de cette transformation, en particulier pour le déploiement de réseaux de chaleur ou de panneaux photovoltaïques au sol ou en toiture.

### Transition environnementale

De façon générale, la transition environnementale nous oblige à **réinterpréter nos schémas d'urbanisme et de construction**, en intégrant les questions de densité, de respect de la biodiversité et des milieux naturels, de végétalisation de nos projets, de bilan énergétique et carbone de nos réalisations. **C'est une révolution à la fois technique et culturelle** qui doit guider nos sociétés.

### Concertation

En parallèle, la population demande à être davantage associée à l'élaboration des projets. Nous portons **une responsabilité accrue en matière de communication, de concertation** autour de nos projets, **en lien avec les collectivités** qui en sont à l'initiative. L'occupation temporaire des lieux faisant l'objet d'aménagements devra également être de plus en plus intégrée.

### Contexte territorial

Le regain d'intérêt pour les territoires intermédiaires est une réalité et une chance, plusieurs dispositifs d'État appuient cette tendance (**Actions Cœur de Ville, Petites Villes de Demain, Fonds Friches, nouveau Fonds vert...**). Il nous reviendra d'accompagner les collectivités souvent en difficulté d'agir pour **faire émerger ces projets, par notre ingénierie technique et la mobilisation des financements et maîtrises d'ouvrages adaptées.**

En s'appuyant sur les sociétés de la grappe d'EPL **multi-métiers couvrant les 3 départements** du Doubs, de la Haute-Saône, et du Jura, sedia offre les compétences et les outils adaptés pour **relever ces défis et répondre aux enjeux de transformation et de développement de nos territoires.**

Pour chaque problématique et à chaque échelle, sedia se propose d'intervenir comme expert de l'ingénierie et du montage partenarial y compris avec le privé, comme expert de la gouvernance de projet aux côtés des collectivités.



Viotte : @Metra+Associés©Cyrille Thomas ©Nicolas Waltefaugle

# PRINCIPAUX AXES DU PLAN STRATÉGIQUE ET OBJECTIFS CHIFFRÉS

## axe 1 - Confirmer sedia comme l'outil de développement des territoires

Depuis sa création au milieu du 20ème siècle, la seDd devenue sedia s'est adaptée en permanence aux attentes de ses actionnaires et administrateurs publics pour répondre à leurs enjeux de développement territorial.

En presque 7 décennies, notre environnement a profondément changé, l'action publique a évolué en conséquence tout comme l'intervention des collectivités sur leur territoire tant concernant leurs domaines d'actions que concernant les méthodes de faire.

A l'occasion du diagnostic réalisé préalablement aux réflexions stratégiques du plan 2023 - 2026, l'essentiel des acteurs locaux interrogés ont salué la capacité d'adaptation de sedia qui a su, à partir de ses métiers historiques d'aménageur et de constructeur évoluer vers des compétences élargies (pilote de projets urbains complexes, constructeur d'immobilier d'entreprises, gestionnaire patrimonial, transformateur de friche, constructeur d'équipement de production d'EnR) mais également par son positionnement comme centre de ressources d'une



Viotte : @Metra+Associés@Cyrille Thomas - @Nicolas Waltefaugle

“

*Une capacité d'ingénierie et d'intervention sur toutes les thématiques du développement territorial grâce à la grappe d'EPL*

”

d'experts dans de nombreux domaines pour y parvenir.

grappe d'outils créés au service des collectivités pour mettre en œuvre leurs politiques de développement le plus efficacement possible.

C'est cette approche sur-mesure qui fait de l'offre sedia une solution souvent retenue par les

collectivités pour mener pour leur compte tous types de projets immobiliers, avec la souplesse du privé, en respectant les contraintes publiques et l'intérêt général et en laissant au donneur d'ordre public le choix du niveau de pilotage souhaité.

Résoudre cette équation subtile en opérations directes ou en soutien des outils de la Grappe, qu'ils soient très publics (Sociétés Publiques Locales) ou plus privés (Sociétés patrimoniales ou de promotion) constitue l'ADN de sedia qui s'appuie sur son équipe

“

*Les EPL de la grappe sont et doivent rester les outils privilégiés de développement des territoires au service des acteurs publics et de l'intérêt général.*

”

Les objectifs du plan stratégique 2023-2026 confirment ce positionnement territorial historique, fondamental et essentiel pour que sedia continue d'accompagner avec beaucoup de proximité l'ensemble des collectivités locales et territoriales compétentes sur les départements du Doubs, de la Haute Saône et du Jura :

- dès les phases très amont dans la fabrication des projets : du passage de l'expression au besoin d'étude
- dans la réalisation pratique avec les outils et les méthodes adaptés : de l'étude à la réalisation
- dans la commercialisation, les produits publics nécessitent un accompagnement ou qu'ils soient directement matures et ouverts au marché, vers une production immobilière ouverte à tous, qui ne laisse personne en marge, où l'intérêt général prime sur le profit.
- sur toutes les composantes de l'immobilier :
  - foncier
  - aménagement
  - construction
  - gestion
  - exploitation
  - réhabilitation
  - restructuration
- sur les nouvelles approches du métier prenant plus encore en compte le développement durable et raisonné, en y intégrant les suggestions énergétiques, la concertation citoyenne, la désartificialisation des sols....

## axe 2 - Aménager autrement

La question d'agir et d'aménager autrement se pose pour différentes raisons.

Les attentes sociétales évoluent, avec une **demande croissante de préservation des ressources**, que ce soit :

- le **grand paysage**, avec la limitation de l'extension urbaine
- la **biodiversité**, avec la limitation de l'artificialisation des sols
- le **rafraîchissement naturel**, avec la lutte contre les îlots de chaleur (traitement des sols, des bâtiments)
- la nécessité de mailler les circulations par les **modes actifs** (piétons, vélos) et pas seulement par des axes routiers
- l'exigence de **fertilité, de valeur ajoutée des aménagements** : production d'énergies renouvelables (parcs voire routes photovoltaïques intégrées, réseaux de chaleur en biomasse...), intégration de l'agriculture urbaine
- l'exigence d'**interconnexion** des différentes entités (smart city par exemple)...

Les aménageurs jouent un rôle-clé pour répondre à l'urgence écologique et sociale. Ces attentes, déjà largement traduites en exigences réglementaires, rencontrent également le défi de la **mutation du tissu industriel franc-comtois**. Si certains sites anciens peuvent être l'occasion de transformations vers de nouveaux usages, habitat, tiers lieux, villages d'entreprises, renaturation de certains espaces, d'autres sont appelés à un nouvel avenir industriel.

“  
Aménager moins  
pour aménager  
mieux  
”



Les Hexagones - Montbéliard - ©Philippe Donzé architecte

Il s'agit aussi de répondre aux **besoins en termes d'habitat**, que ce soit pour attirer de nouvelles populations, mais aussi pour s'adapter aux besoins et attentes des ménages : habitat abordable, inclusif, logements partagés pour les seniors, etc.

La réflexion est aussi à renouveler sur la densité ou « l'intensité » urbaine, qui permet de générer un niveau de services suffisants. Il est également essentiel de renforcer la dimension de concertation pour intégrer les riverains



et acteurs déjà présents comme des parties prenantes à part entière, avec leur expertise d'usage par rapport au site. **Tous ces éléments jouent sur la conception urbaine.**

Il s'agira donc, paradoxalement, **parfois d'aménager moins pour aménager mieux** : viser la sobriété foncière, privilégier la requalification de friches autant que possible sans s'interdire, là où cela a du sens, d'étendre le tissu constitué, intégrer au maximum la mixité d'usages et non une mono-occupation des sols, comme l'intégration de toitures photovoltaïques sur les bâtiments dans les cahiers des charges.

A ce titre, **sedia entend se positionner le plus en amont possible des opérations dans un rôle de conseil afin d'examiner avec les collectivités toutes les options dans une approche multicritères. Un projet urbain est avant tout un projet politique.**

Quel bilan carbone pour une opération ? Quelle plus-value environnementale ? Quelle réponse aux besoins des entreprises, des habitants ? L'aménageur public est nécessairement un ensembleur, avec une responsabilité sociétale et une variété de parties prenantes à coordonner. L'analyse doit être globale pour arbitrer entre des injonctions parfois contradictoires, faire les bonnes péréquations et intégrer les différents risques, y compris les aléas climatiques extrêmes.



Cité Gérôme Vesoul

“  
De l'extension  
urbaine à  
l'aménagement  
urbain  
”

Pour promouvoir cette nouvelle culture de l'aménagement, **sedia se dote d'un référent Innovation et un référent RSE**. Ils auront en charge de diffuser et d'accompagner l'évolution des équipes pour tenir compte de ces enjeux.

C'est tout une culture de l'aménagement qui doit évoluer **pour trouver des chaînes de création de valeur différentes, mieux intégrer la valeur environnementale et sociale d'un site**, financer, monter et assurer les projets différemment, repenser les partenariats, les contrats et les rémunérations sous d'autres modalités.

## axe 3 - Construire autrement

sedia poursuit 3 objectifs majeurs pour accélérer sa mutation chacun faisant l'objet d'indicateurs et d'une évaluation.

### Construire durablement

La première cible consiste à favoriser la **réhabilitation** à la construction neuve, ainsi que la **densification** des programmes là où le foncier le permettra.

La question des **matériaux** est également prioritaire, en recherchant le réemploi, les circuits courts et l'usage des matériaux biosourcés. Chaque programme favorise la **biodiversité** et la **végétalisation**, en limitant le taux d'imperméabilisation à la parcelle et en recherchant une **réduction de l'artificialisation**.

De façon générale, nous visons une **labellisation** systématique de nos programmes de construction, selon une gamme à définir, dépendant du client et du contexte (construction neuve ou réhabilitation).

La mesure de la **consommation de carbone** et des **caractéristiques énergétiques** de nos produits est privilégiée.

Une étude préalable à la réalisation de chaque projet permet de lister les objectifs et de les préciser selon notre mode d'intervention (maîtrise d'ouvrage ou maîtrise d'ouvrage déléguée) et selon la tension économique du projet.

### Accélérer la rénovation énergétique

La **rénovation énergétique des bâtiments** constitue, aux côtés de la **production d'EnR**, un objectif majeur de nos actions. Elle doit porter prioritairement sur les actifs des Sem patrimoniales de la grappe représentant aujourd'hui plus de 300 000 m<sup>2</sup>. Mais notre démarche est étendue à toutes les réalisations de sedia, promoteur ou maître d'ouvrage déléguée. Nous proposons également nos services aux collectivités détentrices de patrimoines importants.

Un appui est recherché auprès du GIE NOVEA pour les **diagnostics initiaux**, les études de patrimoines rendues obligatoires par le **décret tertiaire** et au-delà pour les scénarii d'intervention permettant l'arbitrage du maître d'ouvrage, que ce soit sedia, la collectivité ou la foncière pour laquelle nous intervenons.

Des instruments de mesure et d'évaluation doivent être créés afin d'appréhender la progression de notre société sur cette thématique pas suffisamment lisible aujourd'hui dans nos interventions.



Clémenceau Dole ©Serge Roux - Architecte

“  
Objectif  
bas carbone  
”

### Faire évoluer les outils et les montages

L'innovation porte également sur l'**optimisation des modes d'intervention**.

En amont, nous renforçons nos **capacités d'ingénierie** en nous appuyant sur nos ressources pour la programmation, sur le GIE NOVEA pour les questions énergétiques, sur des bureaux spécialisés chaque fois que cela sera utile. Pour la réalisation, nous favorisons les **actions d'ensemblier** (études, aménagement, construction, portage le cas échéant, commercialisation et gestion) constituant la **plus-value de nos outils EPL**.

Une recherche de **partenariats** permet de bénéficier de **compétences complémentaires**, de diluer les risques et d'enclencher une dynamique de territoire.

Face aux évolutions de la loi 3DS, nous recherchons la meilleure formule pour construire des partenariats durables sans devenir dépendants de procédures trop longues et aléatoires pour la création de sociétés adhoc. La constitution de sociétés par territoire et par thématique (habitat, activité) est étudiée.

Nous poursuivons les études d'opportunité visant à la **création de foncières de redynamisation**, pouvant constituer des **outils complémentaires aux foncières existantes**.

### Projection de chiffre d'affaires

Après un **pic d'activité de 20 %** supérieurs à la normale au cours des exercices **2021 et 2022**, et malgré une **forte croissance des sociétés de grappe** qui captent nombre d'opérations auparavant dévolues à sedia, la prévision de **chiffre d'affaires** sur la période 2023 à 2026 conserve une **légère progression**. En vision consolidée au niveau de la Grappe, la **croissance de chiffre d'affaires est importante**.

Pour sedia le prévisionnel progresse de 7 000 K€ en 2023 à **7 300 K€ en 2026** avec en détail :

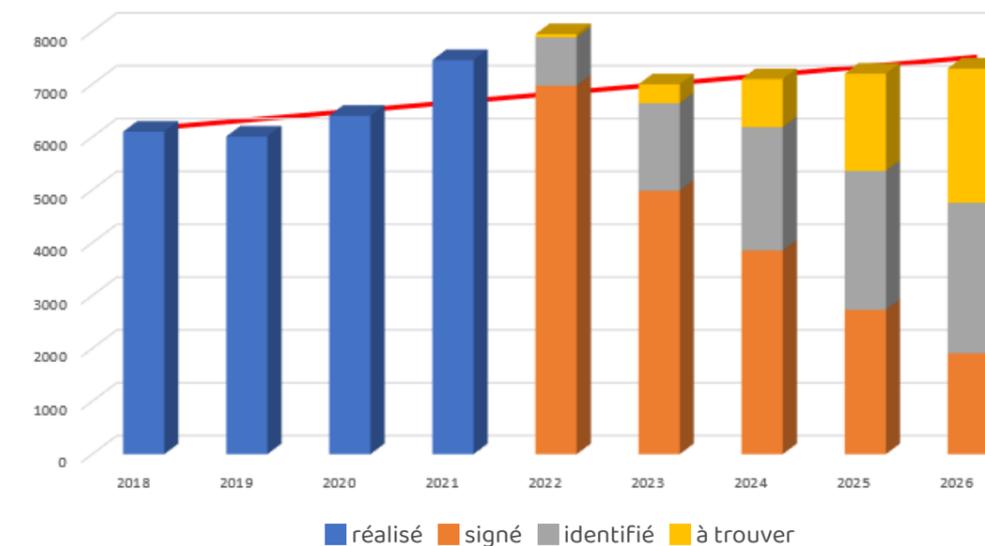
- Aménagement **1 500 K€**
- Construction publique **800 K€**
- Promotion immobilière **1 400 K€**
- Immobilier d'entreprises **1 200 K€**
- Administration de Société **950 K€**
- Gestion locative **950 K€**
- Activités nouvelles **350 K€**

“  
Chiffre d'opérations  
annuel :  
**100 à 120 M€ HT**  
”



“  
Un chiffre  
d'affaires  
de **7,3 M€**  
en 2026  
”

### Évolution activité 2018 - 2026



# LES MOYENS POUR MENER À BIEN LE PLAN STRATÉGIQUE

## Notre Organisation

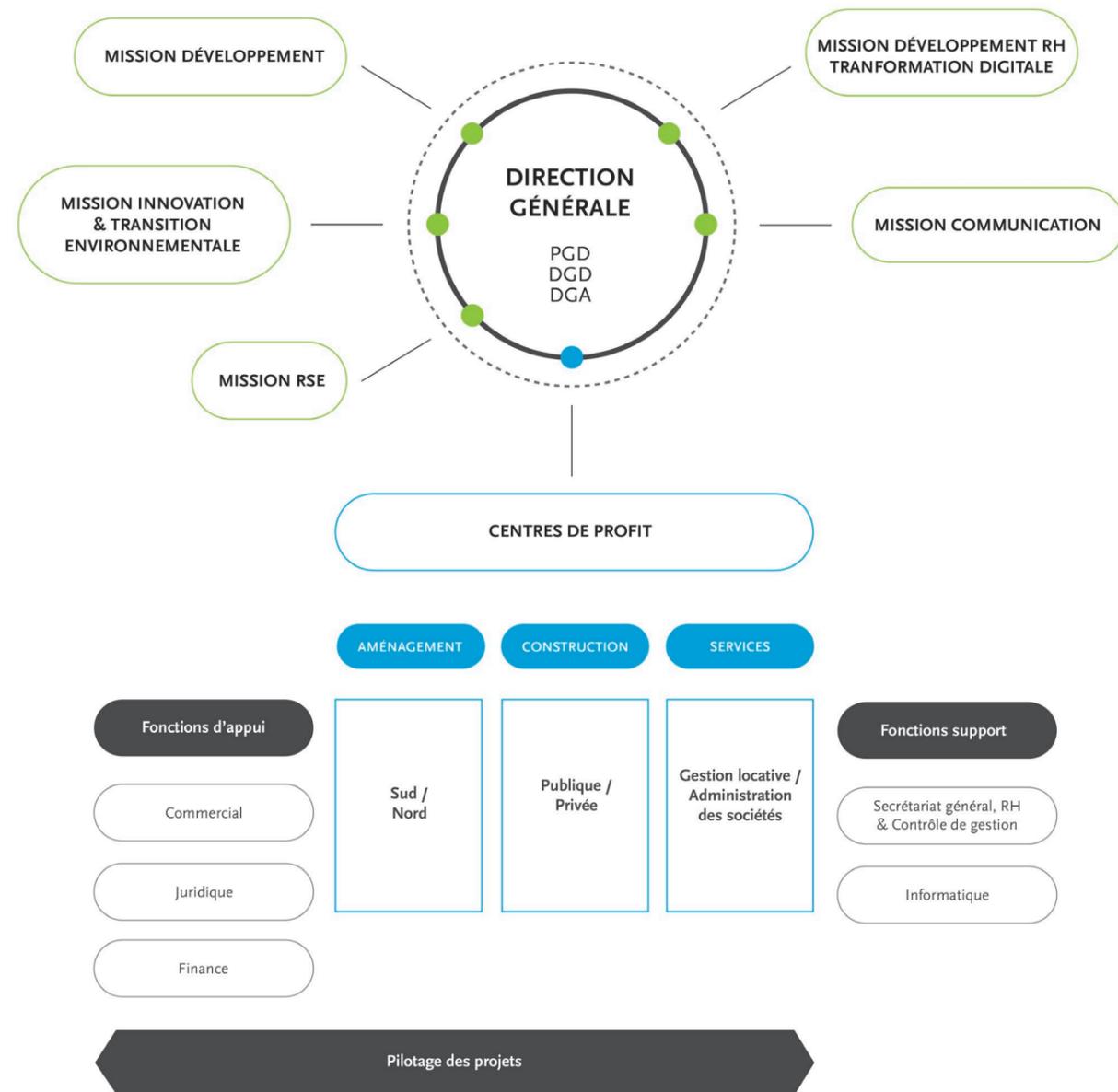
Tout d'abord une organisation compréhensible par tous, ramassée et efficace.

Les métiers de sedia, Aménagement, Construction Publique et Privée et les Services sont directement rattachés à la Direction Générale pour une liaison fluide.

Le rôle des chefs de projet est affirmé, ces derniers s'entourant de l'équipe nécessaire à la conduite de leur opération, confortant sedia dans son rôle de véritable Maître d'Ouvrage et intégrant une analyse « durable » de chaque projet piloté.

Les services supports sont mutualisés et interviennent auprès des chefs de projet ou responsables des différentes opérations.

5 thèmes mis en avant comme objectifs particuliers du plan sont animés de manière transversale par un responsable de mission.



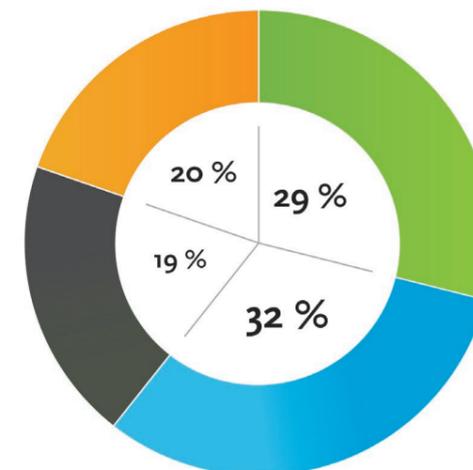
## Nos Ressources Humaines

Ensuite des Ressources Humaines qualifiées et adaptées aux ambitions du plan stratégique.

Environ 83 personnes au sein d'une UES composent les forces vives de sedia et de Territoire 25.

Elles se répartissent par activités selon le graphique ci-après.

### RÉPARTITION DES RESSOURCES HUMAINES



- AMÉNAGEMENT
- CONSTRUCTION
- SERVICES
- SUPPORTS

Sedia dispose de salariés expérimentés et compétents, les équipes sont pluridisciplinaires et d'horizons différents (Ingénieurs, universitaires, cadres du bâtiment)

L'effectif est composé de 60% de femmes et 40% d'hommes et 2/3 de cet effectif est cadre autonome.

La société développe une véritable politique d'acculturation à ses valeurs par la formation, une responsabilisation et autonomie dans le pilotage des projets ainsi qu'une politique d'intégration de jeunes alternants.

Demain, il s'agira de poursuivre la professionnalisation des équipes par le recrutement de spécialistes métiers, par la mise en place d'un plan de formation ambitieux donnant à chacun les techniques, outils et méthodes pour intégrer les axes du plan stratégique dans chacun de nos métiers.

## Nous engager dans une responsabilité sociétale exigeante

### Mise en oeuvre RSE en 2023

Plus qu'un objectif, la démarche RSE fait désormais partie intégrante des outils de mise en action.

L'objectif est d'accompagner les collectivités dans leurs projets, pour un développement du territoire durable et respectueux de son environnement (dans toutes ses dimensions).

C'est aussi de **communiquer et faire savoir** le nouveau positionnement de sedia et des sociétés de la grappe autour du développement soutenable, communication institutionnelle et

commerciale externe, communication interne pour faire circuler l'information.

Les axes de travail sont les suivants : Gouvernance et relation aux parties prenantes, environnement de nos projets et de notre propre fonctionnement, lien avec nos fournisseurs, valorisation de nos ressources humaines et promotion de l'équilibre des territoires.

## Nos Fonds Propres

Enfin, une capacité d'autofinancement et de couverture des risques.

Les actionnaires de sedia, très impliqués dans le développement de la société, l'ont doté de **plus de 15 M€ de capital**. La société assure chaque année une rentabilité permettant de maintenir ces capitaux disponibles au portage d'opérations.

Ces fonds propres sont régulièrement injectés dans les opérations propres comme effet de levier au financement bancaire et permettent de couvrir les potentiels risques.

“ *Effet de levier de la grappe à partir de fonds propres d'environ 100 M€* ”



**Pour un développement harmonieux des territoires dans le Doubs,  
la Haute-Saône et le Jura**

**Siège social à Besançon  
6 rue Louis Garnier  
BP 1513  
25008 BESANÇON CEDEX**

**Site de Montbéliard  
50 avenue Wilson  
BP 11125  
25201 MONTBÉLIARD CEDEX**

**Site de Vesoul  
1 rue Max Devaux  
CS 70017  
70000 VESOUL**

**Site de Lons le Saunier  
Esplanade Claude LAPALU  
11 bis avenue du stade  
39000 LONS-LE-SAUNIER**

**03 81 41 46 50  
administratif@sedia-bfc.fr**